

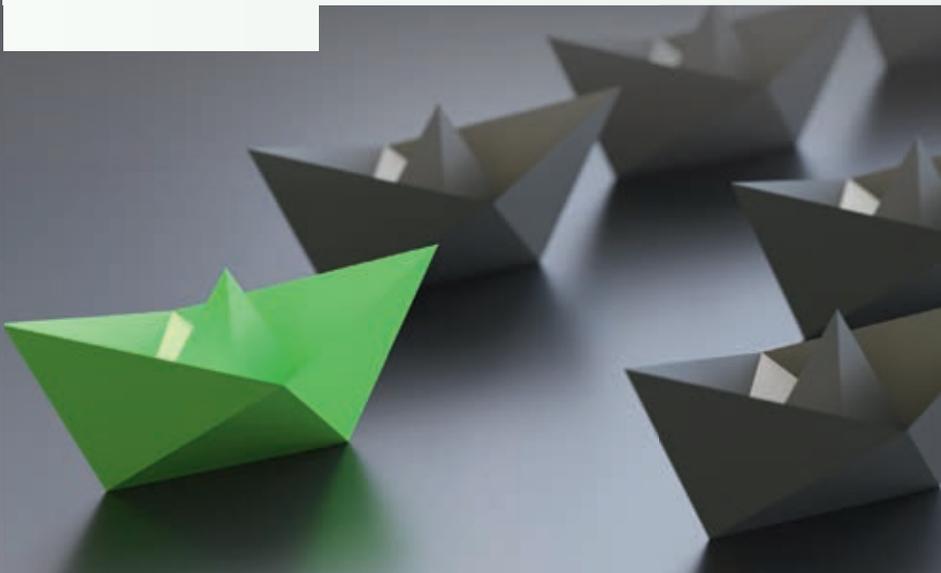
Reinhold Haller

---

# Führung in Wissenschaft und Forschung

Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele

3. aktualisierte und erweiterte Auflage



Berliner  
Wissenschafts-Verlag

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur dritten Auflage</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>Exzellenzfaktor Personalführung</b> .....	15
Prämissen effizienter Führung .....	16
Optimierungspotenziale .....	20
Motivationsfaktor Personalführung .....	25
<b>Strategische Planung</b> .....	35
Elemente der Strategie .....	36
Strategie als Qualitätsmerkmal .....	41
Strategie- und Leitbildentwicklung .....	47
<b>Führungsmodelle</b> .....	63
Situative Führung .....	65
Transformationale Führung .....	68
<b>Führungsinstrumente</b> .....	73
MitarbeiterInnengespräche .....	73
Leistungsfeedback .....	81
Zielvereinbarungen .....	86
Personalentwicklung .....	96
Führungsfeedback .....	98
<b>Effizientes Delegieren</b> .....	101
Effekte und Nutzen .....	102
„Smart“ delegieren .....	106
Berichtswesen und Dokumentation .....	110
Problemfaktor Rückdelegation .....	115
Delegationspotenziale .....	121

<b>Laterale und agile Führung</b> .....	125
Führung ohne Weisungsbefugnis .....	127
Agile Führung .....	133
<b>Führungskultur und -struktur</b> .....	141
Funktionale Strukturen .....	143
Förderung der Verantwortung .....	147
Verhaltensorientierte Führung .....	153
Zielführende Kommunikation .....	154
Kulturmerkmal Verbindlichkeit .....	160
<b>Team-Management</b> .....	163
Teamentwicklung .....	164
Abstimmung im und mit dem Team .....	174
<b>Interkulturelle Führung und Diversität</b> .....	183
Interkulturelles Management .....	186
Kulturübergreifende Kommunikation .....	193
Abstimmung in interkulturellen Teams .....	198
<b>Personalauswahl und -gewinnung</b> .....	205
Auswahlkriterien .....	206
Auswahlinterviews .....	209
Praktisches Vorgehen .....	216
<b>Changemanagement</b> .....	221
Grundlagen .....	225
Partizipatives Vorgehen .....	229
<b>Erste und neue Führungspositionen</b> .....	239
Gestern KollegIn – Heute ChefIn .....	239
Führung als Nachfolge .....	242
Erneuern und Bewahren .....	244
Führen mit Konzept .....	245
MitarbeiterInnen beteiligen .....	247

<b>Strategisches Selbstmanagement</b> .....	251
Grundlagen.....	253
Zeitdiebe und -fallen.....	258
Life Balance.....	263
<b>Anhang</b> .....	267
<b>Quellennachweis</b> .....	269
<b>Arbeitsmittel – Tools – Checklisten</b> .....	273
Meine strategische Planung.....	273
Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.....	275
Gesprächsleitfaden MitarbeiterInnengespräche.....	277
Leistungsbeurteilung/-feedback.....	278
Vorbereitung MitarbeiterInnengespräch.....	279
Dokumentation Zielvereinbarung.....	280
Personalentwicklung.....	281
Führungsfeedback einholen.....	282
Teamanalyse.....	283
Vorgehen bei Team-Klausuren/-workshops/Retreats.....	286
Matrix zur Auswahl von MitarbeiterInnen bei Personalentscheidungen.....	288
Denkzettel (zur Vermeidung von Rückdelegationen).....	289
Delegationspotenziale erkennen: Protokoll.....	290
Delegationspotenziale erkennen: Auswertung.....	291
Der 100-Tage-Plan bei Antritt einer neuen Führungsfunktion.....	292
<b>Register</b> .....	293
<b>Informationen zum Autor</b> .....	297

# Vorwort zur dritten Auflage

Nach der Erstauflage (2009) und der zweiten Ausgabe (2014) haben wir in dieser dritten Auflage zunächst den Titel ein wenig verändert. Mit der Überschrift „Führung in Wissenschaft und Forschung“ (statt vormals ‚Mitarbeiterführung‘) halten wir dem Thema Führung weiterhin die Treue – nunmehr jedoch auch durchgehend gendergerecht. Neben der umfassenden Aktualisierung von Inhalten, Quellen und Fallbeispielen wurden ergänzend zudem drei neue Themenkomplexe aufgenommen:

## 1. Der Abschnitt **Laterale und agile Führung**

In diesem Abschnitt finden sich Hinweise zu einer effizienten Führung ohne formales Weisungsrecht. Dieser spezielle Führungsaspekt ist deshalb von Bedeutung, weil er im Kontext von Fach- und Stabsstellen, Projektleitungen oder bei der Betreuung von Studierenden und Promovierenden häufig relevant ist.

Agiles Management und die damit verbundene Führungsfunktion gewinnt zunehmend an Bedeutung für die Steuerung und Organisation von Projekten im Bereich Forschung und Entwicklung. Aus diesem Grund finden sich hierzu ergänzende Hinweise und Anregungen.

## 2. Das Kapitel **Interkulturelle Führung und Diversität**

Hier finden sich ergänzende Informationen und Anregungen zur Führung von Einzelpersonen oder Gruppen aus unterschiedlichen Identitäten und Kulturen und den damit verbundenen diversen Werten, Bedürfnissen, Rollenerwartungen und Kommunikationsmustern.

## 3. Der Beitrag **Strategisches Selbstmanagement**

Da das Thema Personal- oder Menschenführung durchaus einige direkte und indirekte Bezüge hat zum Thema (Selbst-)Organisation, werden hier bewährte Instrumente vorgestellt. Ihr Nutzen besteht darin, die eigenen Ziele, Prioritäten und Handlungsoptionen bewusster und zielorientierter anzugehen.

Zweck und Ziel dieses Handbuches ist und bleibt, den angehenden oder bereits in Verantwortung stehenden Führungskräften die wesentlichen Informationen und zahlreiche praktische Informationen und Hilfsmittel an die Hand zu geben, welche für die erfolgreiche Personalführung im Bereich Wissenschaft und Forschung unerlässlich sind.

## **Inhaltsverzeichnis**

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine ergiebige Lektüre und vor allem viel Erfolg bei der Realisierung der eigenen strategischen Planung sowie deren Umsetzung mit bewährten Führungsinstrumenten.

Berlin im November 2020

Reinhold Haller

# Einleitung

Warum braucht es ein spezielles Buch zum Thema Führung in Wissenschaft und Forschung? Bedeutet denn Menschen- oder Personalführung im akademischen Bereich etwas anderes als in der öffentlichen Verwaltung, in der freien Wirtschaft oder in Industrieunternehmen? Die Antwort lautet: ja und nein!

Für einen zumindest graduellen Unterschied spricht, dass im Bereich von Wissenschaft und Forschung durchaus besondere Rahmenbedingungen anzutreffen sind. Während sich in Industrie, Wirtschaft oder in der Verwaltung Prozesse, Strukturen und Abläufe weitgehend plan- und steuerbar gestalten, ist diese Planbarkeit im Forschungsbereich sehr viel eingeschränkter. Schließlich orientiert sich das Ziel der wissenschaftlichen Tätigkeit oft an grundsätzlich neuen Themenfeldern oder unbekanntem Gebieten und den damit verbundenen Unwägbarkeiten oder Wagnissen.

Während Wirtschaftsunternehmen vor allem ökonomische Gewinnoptimierung anstreben, so liegt – wie die Wissenschaftstheorie lehrt – das Ziel von Wissenschaft und Forschung in der Erkenntnisgewinnung, also der Wissensoptimierung. Dies bedeutet, dass nicht an erster Stelle Vorhandenes und Bewährtes zu optimieren ist, um Ressourcen zu minimieren oder materielle Gewinne zu maximieren. Vielmehr geht es im Wissenschaftsbereich darum, neue Methoden, Substanzen oder systemische Wechselbeziehungen zu entdecken und hierfür innovative und pionierhafte Hypothesen zu generieren und diese zu prüfen.

Obwohl auch im wissenschaftlichen Umfeld manchen Fach- und Führungskräften ihre berufliche Laufbahn, ihre Sichtbarkeit und mitunter auch ihr Status nicht weniger wichtig sind als Fachkräften aus Wirtschaft oder Industrie, so gibt es durchaus gewichtige motivationale Unterschiede. Der notwendige Freiheitsgrad bei selbstinitiierten, kreativen und experimentellen Arbeiten sowie die Möglichkeit, die eigenen Ideen und Hypothesen zu diskutieren und zu publizieren – ohne von einengenden Bedingungen und Vorgaben behindert zu werden – ist im Forschungsumfeld wichtiger als in Verwaltung, Produktion oder Vertrieb.

Als sogenanntes Humboldt'sches Bildungsideal hat dieser für die Wissenschaft unabdingbare Anspruch auf Freiräume und Selbstbestimmung seinen Einzug selbst in das bundesdeutsche Grundgesetz gehalten, welches wissenschaftlich Tätigen ausdrücklich Freiheit und Unabhängigkeit zubilligt (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Artikel 5, Absatz 3). Damit ist die Wissenschaft das einzige große Arbeitsfeld, das einen fundamentalen Anspruch auf Freiheit und Autonomie für sich reklamieren

kann – zumindest für alle berufenen und tätigen HochschullehrerInnen in der Bundesrepublik Deutschland.

Hinzu kommt, dass für die meisten Fach- und Führungskräfte im Wissenschaftsbetrieb der Beruf weit mehr ist als ein „Job“. Forschung und Lehre bedeuten für viele WissenschaftlerInnen eher eine Berufung, der sie außer mit Strebsamkeit oder Ehrgeiz vor allem mit Begeisterung folgen und für die sie meist eine außergewöhnlich hohe intrinsische Motivation mitbringen.

Und dennoch: Der Unterschied zwischen der Wissenschaft und dem Managementbereich aus Verwaltung, Produktion oder Vertrieb wird – bezogen auf das Handlungsfeld Personalführung – oft deutlich überschätzt. Schließlich besteht auch Wissenschaft und Forschung nicht ausschließlich aus ethischen, ideellen, intellektuellen und rationalen Aspekten. Vielmehr gelten auch hier die gleichen Prämissen wie in jedem anderen Arbeitskontext, in dem Menschen kommunizieren und kooperieren:

- In allen Arbeitskontexten erwarten die Beschäftigten ein Arbeitsumfeld und Formen der Personalführung, die ihre Leistungsbereitschaft und **Motivation** erhalten und bestenfalls fördern.
- So erwarten auch wissenschaftliche Fachkräfte zu Recht, dass sie für ihre Leistungen **Wertschätzung** erfahren.
- Auch in Forschungseinrichtungen fordern die hier tätigen Menschen hinreichende **Informationen**, aus welchen sie die Sinnhaftigkeit ihrer beruflichen Tätigkeit oder den Hintergrund und Zweck manchmal unbequemer Entscheidungen ableiten können.
- Insofern erwarten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im wissenschaftlichen Umfeld, dass sie in relevante **Entscheidungen** einbezogen oder zumindest gehört werden, wenn wichtige Entscheidung anstehen.
- Wo Menschen zusammenarbeiten – gleich welcher beruflichen Ausrichtung – entstehen mitunter Probleme bzw. Konflikte im Umfeld von Führung und Zusammenarbeit. Auch in der Wissenschaft tätige Fachkräfte erwarten deshalb, dass ihre Führungskräfte **Probleme und Konflikte** erkennen und lösen.

Zudem wird im Wissenschaftsbereich oft unzureichend bedacht, dass der größte Anteil der Beschäftigten nicht aus direkt wissenschaftlich tätigen Arbeitskräften wie Studierenden, Promovierenden oder Post-DoktorandInnen besteht. In der Administration, in Laboren, in forschungsnahen Dienstleistungseinrichtungen – den sogenannten Core Facilities – in Werkstätten, im Facility-Management, im IT-Bereich oder im Rahmen der Patientenversorgung der medizinischen Forschung: Überall dort arbeiten viele en-

gagierte Menschen, die ihre gewichtigen Aufgaben verrichten, ohne dabei ihre eigene wissenschaftliche Selbstverwirklichung oder Karriere zu verfolgen. Diese große Personengruppe macht in vielen Forschungseinrichtungen mehr als 50 % der Belegschaft aus. Und diese Mitarbeitenden sind unverzichtbar für gute wissenschaftliche Arbeit und Erfolge.

Was darüber hinaus Wissenschaft und Forschung mit anderen Arbeitsbereichen verbindet, ist die Tatsache, dass Führungskräfte für die Aufgabe Personalführung in der Regel nicht systematisch aus- oder weitergebildet werden. Führungsqualifikation scheint sich vielfach vorwiegend nach der *fachlichen* Qualifikation zu richten. Mit dem Erreichen eines bestimmten fachlichen Qualifikationsgrades leitet sich vermeintlich oft auch die implizite Legitimation ab, Führungsverantwortung übernehmen zu können. Ist es im Forschungsbereich das promovierte wissenschaftliche Personal, das zur Projekt- oder Gruppenleitung avanciert und mit der Habilitation und/oder Berufung zur Abteilungs- oder Bereichsleitung aufsteigt, so gelten für andere Arbeitsgebiete ähnliche Automatismen. Dieser Mechanismus generiert dann entsprechende Erwartungshaltungen nach dem Motto: *„Jetzt habe ich einen akademischen Grad oder gar Titel erlangt, jetzt steht mir auch eine Führungsposition zu!“*

In der öffentlichen Verwaltung etwa ist die Übernahme von Führungsverantwortung für Fachkräfte mit dem zweiten juristischen Staatsexamen annähernd ebenso selbstverständlich wie etwa für promovierte Experten in der chemischen Industrie. Gleiches gilt für diplomierte oder promovierte IngenieurInnen in der Produktion, studierte Betriebswirte im kaufmännischen Bereich oder promovierte ÄrztInnen im medizinischen Umfeld. Akademische Grade oder Titel sind somit – gemessen an organisatorischen Fähigkeiten oder sozialen Kompetenzen – nicht nur notwendige, sondern oftmals vermeintlich hinreichende Voraussetzungen für die Übernahme einer Führungsfunktion. Dies ist zwar eine durchaus irrationale, gleichwohl aber eine recht verbreitete Praxis in der Arbeitswelt.

In der Wissenschaft – wie auch anderswo – werden so beinahe zwangsläufig Fach- zu Führungskräfte. Nur mit etwas Glück können sich diese erlesenen Fachkräfte zumindest mit ein oder zwei Crash-Kursen auf ihre Führungsaufgabe vorbereiten. Wissenschaftliche Institutionen, welche (angehenden) Führungskräften systematisch eine entsprechende Weiterqualifizierung anbieten, gibt es zwar durchaus. Von den vielen Universitäten und Forschungszentren aus der Max-Planck-Gesellschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft, der Fraunhofer Gesellschaft und der Leibniz-Gemeinschaft, die ich in den letzten 20 Jahren als Berater und Trainer in Deutschland kennenlernte, gibt es jedoch nur wenige Forschungseinrichtungen, die eine systematische *und* verbindliche Führungskräfte-schulung anbieten.

Im Rahmen einer systematischen Personal- und Führungskräfte-Entwicklung sind Arbeitgeber in Wirtschaft, Industrie oder Verwaltung diesbezüglich in der Regel durchaus vorbildlicher. Zwar ist man auch dort noch weit entfernt von einem „Führerschein für Führungskräfte“. Im Gegensatz zur alimentierten Forschung gehört es aber in Wirtschaft, Industrie und Verwaltung seit langem zur guten Gewohnheit, Führungskräfte frühzeitiger, gründlicher und systematischer auf ihre Führungsaufgabe vorzubereiten.

Managementansätze, Grundlagen der (Selbst-)Organisation, Führungsinstrumente und -methoden, Mittel der Problem- und Konfliktlösung, Möglichkeiten der Motivationserhaltung oder die Umsetzung von Veränderungen (Change-Management) lassen sich schließlich nicht ausschließlich autodidaktisch aneignen. Ebenso wenig effizient ist es, Methoden und Theorien der Menschen- und Personalführung vorwiegend mit dem Prinzip von Versuch und Irrtum erlernen zu wollen.

Aufgrund der beschriebenen Hintergründe und Anlässe ist es das Ziel dieses Buches:

- Das Thema Personalführung speziell für den Bereich Wissenschaft und Forschung zu erschließen
- Führungsinstrumente aufzuzeigen, die insbesondere für den Forschungsbereich relevant und anwendbar sind
- Mit vielen Praxis-Beispielen aus wissenschaftlichen Institutionen spezielle Varianten und Möglichkeiten aufzuzeigen
- Die theoretischen und praktischen Inhalte so kurz und prägnant wie möglich und so ausführlich wie nötig darzustellen

Das vorliegende Handbuch vermittelt damit konkrete Hintergründe, Führungsinstrumente und Hilfsmittel, die unabdingbar sind für eine effiziente, motivierende und nachhaltige Personalführung in Wissenschaft und Forschung.

## Exzellenzfaktor Personalführung

*Wenn wir Leistung und Wettbewerb überall im Wissenschaftssystem als Prinzipien etablieren wollen, brauchen wir auf allen Organisationsebenen der Wissenschaftseinrichtungen Führungspersönlichkeiten, die diesen Anspruch auch vermitteln und durchsetzen können.*

Jürgen Mlynek, deutscher Physiker, von 2005 bis 2015 Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft

Im Wissenschaftsbereich hat der Begriff „Exzellenz“ z. T. inflationäre Züge angenommen. Kaum mehr findet sich eine Institution, die das Adjektiv exzellent nicht für sich beanspruchen würde – eine jede auf ihre Art. Unter anderem die 2005 gestartete Exzellenzinitiative der deutschen Bundesregierung oder vergleichbare Programme in Österreich und der Schweiz haben erheblich dazu beigetragen, im deutschsprachigen Raum den wissenschaftlichen Wettbewerb zu fördern. Hierdurch entwickelten sich neue Qualitätsansprüche an den Universitäten und damit verbunden entsprechende Anforderungen an Strategien, Strukturen und Prozesse. Ohne diese Initiativen wären viele dieser Entwicklungen und Optimierungen vermutlich nicht entstanden.

Bezogen auf außeruniversitäre Forschungseinrichtungen haben schon vor diesen Exzellenzinitiativen entsprechende Evaluierungsprogramme der Forschungsverbünde, der Deutschen Forschungsgemeinschaft, des Wissenschaftsrates oder anderweitige Audits das Bemühen um Exzellenz forciert. Das Ziel der damit verbundenen Audits: Durch konstruktiven Wettbewerb die Qualität von Forschung und Lehre zu erhöhen – also ein edles und vernünftiges Motiv.

Nun entwickeln alle (forschungs-)politischen Maßnahmen und Initiativen ihre Schattenseiten oder besser „Nebenwirkungen“. Eine dieser Nebenwirkungen des zunehmenden Exzellenzwettbewerbs ist der damit verbundene Drang oder Zwang, sich beweisen zu müssen mit Leistung und Sichtbarkeit. Und so beklagen viele WissenschaftlerInnen, dass heutzutage einerseits der Druck auf quantifizierbare wissenschaftliche Leistungen (Publikationen, Drittmittelwerbung etc.) massiv zugenommen habe. Dies betrifft andererseits auch den Aufwand, der mit den verschiedenen Evaluationsverfahren verbunden ist, wie Audits und Begehungen, Berichte, Controlling-Verfahren etc. Fraglich bleibt so, ob dieser evaluationsbedingte (Mehr-)Aufwand die Forschung und Lehre tatsächlich nachhaltig ausschließlich optimiert oder nicht schon in Teilen zum Selbstzweck geworden ist. Nicht selten beklagen WissenschaftlerInnen, dass der Publika-

tionsdruck zu einer Schwemme von Veröffentlichungen führt, die mit einem gesunden Anspruch an Relevanz und Qualität nicht mehr mithalten kann.

Zudem zeigen einige Beispiele der Exzellenzinitiative, dass Exzellenz und Nachhaltigkeit nicht zwangsläufig einhergehen. Einige als exzellent befundene Initiativen sind schlicht an der Beständigkeit gescheitert. Und so hat manche Elite-Universität von gestern ihren Elite-Status bereits wieder verloren. Viele andere werden noch zeigen müssen, ob und wie sie ihre Projekte und Errungenschaften so zukunftsfest machen können, dass sie die temporären Förderzeiträume überdauern.

Zu befürchten ist, dass bei all dem Aufwand, der durch Wettbewerb, Evaluation, Controlling und Druck auf Publikationen oder Drittmittelwerbungen entsteht, in der Folge „weiche“ Themen, wie etwa die Lehre oder Personalführung, aus dem Fokus geraten lassen. Dies wäre in der Tat tragisch.

Wie wir in den folgenden Abschnitten zeigen werden, ist in allen Organisationen die Leistungsbereitschaft, Motivation und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen in erheblichem Maße abhängig von der Qualität der Personalführung. Wenn diese aber an Aufmerksamkeit und Qualität verlieren würde, könnte im Umkehrschluss die Folge sein, dass damit die Leistungsfähigkeit von Forschungsorganisationen leiden würde. Mit anderen Worten: Wer mit seinem Leistungsprofil tatsächlich Exzellenz anstrebt, braucht hierzu auch eine entsprechende Führungskultur und -struktur. Und somit ist das Thema Personalführung in der Tat ein bedeutender und nachhaltiger Faktor für das Exzellenzpotenzial einer Organisation – auch und gerade im Bereich Wissenschaft und Forschung.

In diesem ersten Kapitel soll die Aufgabe „Personalführung“ nicht nur theoretisch definiert werden. Ziel ist es vielmehr, auf der Verhaltensebene zu beschreiben, was genau „gute“ beziehungsweise effiziente Führung ausmacht. Im zweiten Teil dieses Abschnittes wird aufgezeigt, wie sehr sich im Forschungsbereich aus Sicht betroffener MitarbeiterInnen Anspruch und Wirklichkeit im Kontext Personalführung auseinanderentwickelt haben. Ein guter Grund also, sich anschließend dem Thema „Motivationsfaktor Personalführung“ zuzuwenden. Denn wenn gute Personalführung gelingt, kann dies ein wesentlicher, sowohl direkter als auch indirekter Beitrag sein, über den „Faktor Mensch“ die (Exzellenz-)Potenziale für den Bereich Wissenschaft und Forschung zu fördern und zu nutzen.

## Prämissen effizienter Führung

Laut Wikipedia, der „freien Enzyklopädie“ (Stand 7/2020), bedeutet Führung (originale, nicht gegenderte Auszüge aus Wikipedia):